

O PODER PÚBLICO E PODER PRIVADO: DIRECIONADOS AOS INTERESSES DA ECONOMIA SOLIDÁRIA

Taís Pentiado Godoy¹

Julio Cezar Mairesse Siluk²

Leoni Pentiado Godoy³

Daniel Benitti Lorenzetti⁴

RESUMO: A presente proposta tem por objetivo investigar a importância da UFSM nos planos de gestão da economia solidária para o município de Santa Maria e atender o preceito da indissociabilidade de ensino, pesquisa e extensão, envolvendo os estudantes de graduação e pós-graduação em Engenharia de Produção. O levantamento de dados foi realizado na 6ª Feira de Economia Solidária do MERCOSUL, nos dias 9, 10 e 11 de julho de 2010, em Santa Maria, RS. O questionário estruturado com 16 questões abertas e questionam principalmente, apoio e benefícios que recebem de centros de ensino, prefeituras, grupos religiosos entre outros. No resultado ficou evidenciado que os países do MERCOSUL e estados brasileiros com apoio de órgãos políticos, religiosos ou de ensino são empreendimento que se desenvolvem mais rapidamente, devido a contribuição em função da prática da autogestão e amplia as possibilidades da sustentabilidade em relação a associação de pessoas onde umas apreendem com as outras.

Palavras chave: Economia solidária. Gestão de qualidade. Estratégia e planejamento.

1 INTRODUÇÃO

A forma espontânea ou estimulada pelas necessidades de sobrevivência, sempre fizeram parte da organização dos grupos humanos (ADAMS, 2010). O autor ainda coloca que, num ambiente em que a economia de mercado avança e é difundida ideologicamente como sendo natural e única, a solidariedade na economia exige um maior investimento em organizações e preparação dos trabalhadores para se associarem e produzirem. O crescimento econômico está

¹ Mestre em Engenharia de Produção, na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria – RS/Brasil. E-mail: taispentiado@yahoo.com.br.

² Doutor, Professor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria – RS/Brasil. E-mail: jsiluk@ufsm.br.

³ Doutora, Professor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria – RS/Brasil. E-mail: leoni@smail.ufsm.br.

⁴ Mestre em Engenharia de Produção, na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria – RS/Brasil. E-mail: dlorenzetti@gmail.com.

desencadeando uma busca na melhoria de gestão do setor de empresas de pequeno porte. A preocupação voltada unicamente para o aumento da produtividade já não atende aos novos requisitos do panorama competitivo. São inúmeras as alternativas que as organizações vêm adotando para almejar um diferencial competitivo.

Na desenvoltura atual das empresas brasileiras, a qualidade e a produtividade tem sido foco de estudo. Isso porque a qualidade ao decorrer dos anos no Japão, EUA e inúmeros outros países foi fator de uso preponderante para o melhor desenvolvimento da gestão. Nesta perspectiva, a economia solidária procura desenvolver suas atividades por meio de um desenvolvimento sustentável para conservação do meio ambiente capaz de suprir as necessidades dos trabalhadores da economia popular solidária sendo que o desenvolvimento sustentável não esgota os recursos para o futuro.

O município de Santa Maria se constitui num ponto de referência no que tange a feiras de economia solidária no Estado do Rio Grande do Sul. A economia solidária e as Instituições apoiadoras buscam maneiras de gerar trabalho e renda de uma maneira mais humana, coletiva e solidária. Entretanto, a economia solidária enfrenta várias dificuldades, sendo que a principal é a de sustentação na sua capacidade de trabalho além de apresentar muitas fragilidades. O envolvimento das universidades tem sido importante na construção e apoio às iniciativas da economia solidária.

Em vista da sua capacidade de pesquisa, extensão e transferência de tecnologia, na elaboração teórica e atividades práticas executadas por meio das ações desenvolvidas nas Incubadoras Universitárias, com envolvimento de professores, pesquisadores, e acadêmicos de graduação e pós-graduação. As Incubadoras atendem há uma demanda crescente de trabalhadores que buscam formar grupos, que são os empreendimentos econômicos solidários.

O presente trabalho tem por objetivo investigar a importância da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) nos planos de gestão da economia solidária para o município de Santa Maria e atender o preceito da indissociabilidade de ensino, pesquisa e extensão, envolvendo os estudantes de graduação e pós-graduação. Desta forma, integrando-os na difusão de conhecimentos, técnicas e novas metodologias do ensino da engenharia de produção da UFSM com a sociedade regional de Santa Maria – RS.

O processo que será desencadeado junto ao grupo de empreendimentos solidários por alunos de graduação e pós-graduação com a inserção do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas representado por alguns professores (por meio de estágio curricular e projetos elaborados para a pós-graduação em engenharia de produção). Isso se materializou

com a sistematização do projeto aprovado na UFSM pertencente ao “Núcleo de Pesquisa em Engenharia de Produção”, NUPEP, buscando a inserção de outros departamentos da UFSM, nesse processo, na perspectiva de uma ação interdisciplinar, é uma tentativa de garantir o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos econômicos solidários.

Além da participação dos alunos de pós-graduação pode-se identificar a interdisciplinaridade, caracterizada pela interação de modelos e conceitos de gestão empresarial, desenvolvimento de processos e produtos nas disciplinas dos cursos de graduação e pós-graduação de Engenharia de Produção, sendo transferidos para as atividades de uma economia solidária. Portanto, justifica-se a importância e a relevância deste estudo, no âmbito empresarial, pelo fato de que as empresas de economia solidária possam monitorar a qualidade no atendimento e nos seus produtos.

Além desta introdução, o artigo encontra-se organizado da seguinte forma: (ii) economia solidária; (iii) Gestão da qualidade, planejamento e estratégias; (iv) metodologia; (v) apresentação e discussão dos resultados; (vi) conclusões e por fim; (vii) as referências utilizadas.

2 ECONOMIA SOLIDÁRIA: ASPECTOS GERAIS

O Projeto Esperança surgiu do Livro: “A pobreza riqueza dos povos” do autor africano Albert Tévoédjéré cujos estudos e seminários iniciaram em 1982. Sendo que o histórico de ações comunitárias no Município de Santa Maria – RS estão disponíveis no *Site* (<http://www.esperancacooesperanca.org.br>), que surgiu a partir de 1982, com a Diocese de Santa Maria. Tendo com principal coordenador o Bispo Diocesano de Santa Maria Dom José Ivo Lorscheiter, a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), a EMATER Regional – RS e outras organizações que iniciaram o estudo de um livro, promoveram Seminários e Jornada de Estudos na região Centro (RS). Cujas articulação regional deu a origem aos PACs (Projetos Alternativos Comunitários) junto com a Cáritas Regional (RS).

Em 1984 foram surgindo as primeiras experiências de Grupos Comunitários e Associações. Em 1987 foi criado, o Projeto Esperança, e o início do funcionamento, a partir dos Grupos Organizados que se integraram desde o início, neste Programa.

Em 1986 a Diocese de Santa Maria iniciou o diálogo com a MISEREOR e a *Katholische Zentralstelle Für Entwicklungshilfe e.v.* – Alemanha, que garantiu o apoio inicial para o Projeto Esperança. Apoiou muitos grupos, no contexto do Fundo do Crédito.

A MISEREOR financiou o primeiro prédio do Terminal de Comercialização Direta e já renovou 5 (cinco) Convênios Consecutivos com a Diocese de Santa Maria, para o Programa do Projeto Esperança. A qual trabalha na construção Regional da Economia Popular Solidária, juntamente com a Cáritas do Rio Grande do Sul e com diversas organizações e Entidades da região Centro - RS.

A experiência dos 20 anos já motivou a organização de muitos grupos, iniciativas desta natureza e centenas de Feiras inspiradas na Feira de Santa Maria em outros Estados e Países que é uma Experiência Ensinante e Aprendiz. São atividades que cada vez mais fortalecem a Rede de Economia Solidária no Brasil e na América Latina e em outros Continentes. Nesse intuito, a UFSM sente a necessidade de elaborar um projeto de pesquisa de gestão em economia solidária que envolva todos os segmentos econômicos que participam desse processo social. No município de Santa Maria existem cerca de 100 empreendimentos de economia solidária que atuam de maneira informal, e a organização desses empreendimentos de forma organizada faz-se necessária.

Adams (2010) mostra que a informalidade encontra-se em expansão por meio do ingresso de trabalhadores excluídos do mercado formal ou então deslocados para este espaço por meio de uma variedade de formas de terceirização. Para o autor qualquer forma de organização geradora de trabalho e renda, mesmo que não tipicamente capitalista como é o caso dos empreendimentos de economia solidária. Caracterizado por uma sociedade que elege o dinheiro, os bens materiais e a propriedade privada como referências absolutas, em detrimento dos valores éticos e sociais da convivência, da cooperação e da solidariedade, que acaba por resultar inevitavelmente no individualismo (ANANIAS, 2010), na violência e na corrupção.

As relações entre capital e trabalho, no capitalismo, desvirtuam o sentido ontológico do trabalho. Tais relações de produção inviabilizam, para essa maioria, a emancipação humana e social, portanto, como decorrência desse volume de desempregos prolifera as cooperativas de economia solidária. Essas cooperativas estão cada vez mais disseminadas, as pessoas desdobram-se em inúmeras alternativas visando à captação de renda, para buscarem a sua emancipação social e gerarem emprego e renda para sua família.

A atitude, a ética e a seriedade são vistas como primordiais para participar do meio solidário. Dentre os resultados que se pode visualizar na prática, são as feiras de produtos hortifrutigranjeiros e artesanatos que surgem e crescem cada vez mais. Essas geralmente têm datas pré-definidas de encontro, e inúmeras vezes são divulgadas com o intuito de saciar as

carências financeiras de todos os membros que a compõem. Por meio das feiras, surgem eventos, debates, incentivos, políticas, e alternativas cada vez maiores e melhores na busca do bem comum. Tais mudanças ocorrem justamente com a era de globalização e implementação de políticas neoliberais, o que resultou em nova conjuntura de lutas e de movimentos sociais. Novos desafios (ADAMS, 2010) surgiram com o crescimento da economia informal, aumento do desemprego, diminuição do poder dos sindicatos e alterações substanciais na organização do trabalho, sobretudo pela influência das novas tecnologias.

Essa nova economia (solidária) promove desenvolvimento e reestruturação produtiva em que o trabalho informal tende a ser uma oportunidade de futuro promissor e organizado por meio da economia solidária. Por isso o estudo da economia solidária é visto como um fator meio ou alternativa tão desejada para conhecimento, aplicabilidade e disseminação. É por meio desse tema que o trabalho proposto visa apresentar e quantificar, o nível de satisfação e motivação dos clientes de uma feira de economia solidária localizada na cidade de Santa Maria – RS.

2.1 Desenvolvimento alternativo por meio da Economia Solidária

O ritmo acelerado e desenfreado da economia devido à globalização proporcionou a diversos países e corporações, fortalecimento e poderio capitalista – concentração de renda - que por consequência resultou em fatores como o desemprego, desigualdades e exclusão social. A ocorrência continuada e quase incontrolável desses fatores acabou por obrigar a sociedade, a área política, os setores trabalhistas a buscarem alternativas para a superação do desemprego e da informalidade, inserindo-se as cooperativas de trabalho como uma aparente solução (VIEIRA, 2005).

Tais iniciativas para solução desses problemas se deram, devido às mudanças estruturais, de ordem econômica e social ocorridas no mundo, nas últimas décadas, que fragilizaram o modelo tradicional da relação de trabalho capitalista. Segundo o Ministério do Trabalho e Emprego do Brasil (2008) o aumento da informalidade e a precarização dos contratos de trabalho afirmaram-se como tendência em uma conjuntura de desemprego em massa onde milhões de trabalhadores se sujeitam a abdicar de seus direitos sociais para garantir a sobrevivência.

O aprofundamento dos problemas sociais que resultaram em uma crise abriu espaço para o surgimento e avanço de outras formas de organização do trabalho, consequência, em grande parte, da necessidade dos trabalhadores encontrarem alternativas de geração de renda.

Na Economia Solidária (CHATTERTON, 2005; GODOY et al., 2010; CARUANA; SRNEC, 2013) encontram-se milhares de trabalhadores organizados de forma coletiva, gerindo seu próprio trabalho e lutando pela sua emancipação. São iniciativas de Organizações Não Governamentais voltadas para projetos produtivos coletivos, cooperativas populares, redes de produção/consumo/comercialização e instituições financeiras. Todas essas organizações voltadas para empreendimentos populares solidários, empresas recuperadas por trabalhadores, organizados em autogestão, cooperativas de agricultura familiar, cooperativas de prestação de serviços, dentre outras (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO DO BRASIL, 2004).

Assim, a despeito daqueles limites e por conta de um contexto econômico globalmente adverso, o aspecto mais digno de interesse da economia solidária, no estágio atual, provavelmente é a capacidade de resistência dos empreendimentos, em particular quando indissociável da consolidação do seu caráter cooperativo e auto gestor. Nesses casos, democracia, participação e produtividade entram em simbiose, em contraponto à racionalidade da empresa capitalista (A Economia Solidária e o Projeto de Outra Mundialização).

A economia solidária (LEMAITRE; HELMSING, 2012) é fruto da organização de trabalhadores na construção e novas relações econômicas e sociais que de imediato, propiciam a sobrevivência e a melhoria da qualidade de vida de milhões de pessoas em diferentes partes do Brasil e do mundo. São práticas fundadas em relações de colaboração solidária, inspiradas por valores culturais que colocam os seres humanos, como sujeito e finalidade da atividade econômica, em vez da acumulação privada de riquezas. A justiça social, o cuidado com o Meio Ambiente a responsabilidade com as gerações futuras e a distribuição justa dos bens produzidos, são alguns dos seus princípios básicos.

Para Singer (2007) a economia solidária surgiu com o intuito de ser o tipo de produção que se caracteriza pela igualdade de direitos, onde os meios de produção são de posse coletiva das pessoas que trabalham. Portanto, a autogestão, onde os empreendimentos de economia solidária são geridos pelos próprios trabalhadores coletivamente de forma inteiramente democrática. Quando forem pequenas cooperativas, não há nenhuma distinção importante de funções, todos trabalham em equipe, executando as mais diversas tarefas. O diferencial da grande cooperativa está na convivência em grupo, onde cada pessoa uma depende da outra, e há necessidade de um presidente, um tesoureiro, enfim, algumas funções especializadas, isto é fundamental, para a tomada de decisões, sobretudo a necessidade de uma equipe responsável por todos os setores.

Arruda (2000, p.11) coloca que [...] a economia solidária é uma alternativa ao capitalismo. A economia que nós precisamos está começando a ser construída em muitos espaços no Brasil. É a economia em que o valor central não é mais o capital, mas sim o ser humano, a sua capacidade criativa, o seu conhecimento, o seu trabalho [...].

Desse modo, a economia solidária não pode ser vista apenas como um movimento econômico é necessário que esteja ligada a outros movimentos sociais que busquem a melhoria da qualidade de vida das comunidades onde estão, mas também da população em geral. Deve-se entender a economia solidária como sendo uma estratégia de luta do movimento popular e operário contra o desemprego, distribuição de renda e exclusão social (BUZZATTI, 2007).

Portanto, a engenharia de produção se insere em diversos trabalhos de pesquisa a serem realizados e tendo como tema os empreendimentos e suas implicações para as relações sociais onde estão inseridos temas como: gestão de negócios, viabilidade econômica, desenvolvimento local, entre outros e tem expandido esta ligação da Universidade com os empreendimentos da economia solidária.

3 GESTÃO DA QUALIDADE, PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIAS

Com o surgimento da Gestão da Qualidade Total (*Total Quality Management – TQM*), ocorre uma evolução do conceito de Controle da Qualidade Total, levando a um conceito mais abrangente, ou seja, realizar um controle da qualidade baseado em inspeção e controle estatístico de parte do processo produtivo. O principal princípio da visão de qualidade total é que, para prover uma genuína eficiência, o controle deve começar no projeto e finalizar quando o produto é entregue ao consumidor de maneira satisfatória, pois todas as etapas do ciclo de produção afetam a qualidade do produto. Bonduelle (1997) define gerenciamento da qualidade como sendo o conjunto de atividades da função da qualidade que determina a política de qualidade, os objetivos e responsabilidades, e os aplica por meio de meios, tais como: planificação, garantia, melhoria, mostrando por meio do quadro de um sistema de qualidade.

Para Juran e Gryna (1993), a gestão da qualidade total é uma extensão do planejamento dos negócios da empresa que inclui o planejamento estratégico da qualidade. Esses autores comprovam que as atividades que compõem o planejamento, seja dos negócios da empresa ou da qualidade, são as seguintes:

- Estabelecer objetivos abrangentes.

- Determinar as ações para alcançar esses objetivos.
- Atribuir responsabilidades claras pelo cumprimento dessas ações.
- Fornecer os recursos necessários ao cumprimento dessas responsabilidades.
- Fornecer o treinamento específico.
- Estabelecer meios para avaliar o desempenho com relação aos objetivos.
- Estabelecer um processo de análise periódica do desempenho dos objetivos.
- Estabelecer um sistema de premiações que relacione ao desempenho.

Com isso, observa-se que o elemento fundamental da gestão da qualidade é, para Juran, o planejamento. Pois o propósito do planejamento da qualidade é fornecer os meios de produção a capacidade de fazer produtos que atendam às necessidades dos clientes. O planejamento é o ponto inicial da Trilogia Juran, que envolve ainda controle e melhoria da qualidade. De maneira geral, a gestão da qualidade é definida de forma diferente pelos diversos autores considerados clássicos (CAMPOS, 1990; CROSBY, 1990; DEMING, 1990; JURAN; GRZYNA, 1993; FEIGENBAUM, 1994; PALADINI, 2004). Os conceitos existentes definem a gestão da qualidade como uma filosofia, um conjunto de métodos, a melhoria contínua, um serviço e envolvimento da mão- de-obra. Os autores sintetizam os conceitos da seguinte forma:

- Filosofia: a gestão da qualidade compreende estratégias relativas à produção e avaliação da qualidade.
- Conjunto de métodos: a gestão da qualidade envolve ferramentas para dar forma a suas ações. Essas ferramentas destinam-se à definição do melhor modo de atendimento aos clientes, à redução de custos e ao modo de envolver os funcionários em processos de análise e solução de problemas, com ênfase nas ações de planejamento.
- Melhoria contínua: a gestão da qualidade envolve estratégias com o objetivo de definir a melhor maneira de executar ações produtivas.
- Serviço: a gestão da qualidade abrange estratégias que promovem uma análise de como a empresa atende a seus clientes, de modo a desenvolver melhor esse atendimento.
- Envolvimento da mão-de-obra: a gestão da qualidade envolve estratégias que desenvolvem formas sistemáticas de garantir que os funcionários estejam comprometidos com os consumidores, sejam eles internos ou externos.

O gerenciamento da qualidade (PARAST; ADAMS, 2012; ALLEN, 2013) combina técnicas fundamentais de administração, esforços de melhorias existentes e inovadoras, e técnicas especiais para aperfeiçoar continuamente todos os processos. Isso demanda comprometimento, disciplina e um esforço crescente. Programar as técnicas do gerenciamento total da qualidade é uma experiência interessante. Os japoneses são, talvez, os mais conhecidos implementadores dos conceitos e ferramentas do gerenciamento da qualidade, embora essas técnicas tenham sido desenvolvidas pelos americanos.

Dentre os princípios elementares do gerenciamento da qualidade, estão: a visão gerencial e delegação, eliminações de barreiras, comunicação, avaliações, e melhorias contínuas (quantificar e mensurar, medir os custos da qualidade e reduzir as variações), interação cliente/fornecedor, disseminação do poder e treinamento. Esses princípios devem ser redefinidos para tornarem-se específicos para cada empresa que vier a desenvolver a sua própria filosofia de gerenciamento da qualidade (BROCKA; BROCKA, 1994).

No entanto, para se gerenciar a qualidade em uma empresa é necessário os chamados Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ), que são entidades físicas que interagem, segundo um determinado princípio, a fim de atingir um objetivo específico, isto é, são estruturas organizadas com características próprias. Este é o próximo item a ser abordado. Conforme Maranhão (1994), um sistema é um conjunto organizado de regras e ações, combinado por várias partes denominadas subsistemas, que trabalham de maneira harmônica para atender a um objetivo comum para o qual foi originado.

Os elementos que caracterizam um sistema da qualidade são: (i) entradas; (ii) saídas; (iii) interação organizada das partes; (iv) princípios básicos de funcionamento; (v) busca de objetivos comuns e realimentação (PALADINI, 1995). A qualidade é considerada como uma função sistêmica, uma vez que ela exerce influência sobre todas as demais funções de uma organização, ao mesmo tempo em que ainda é influenciada pelas mesmas.

Para o sistema da qualidade (AL-TMEEMY; ABDUL-RAHMAN; HARUN, 2012), entradas são políticas da qualidade, diretrizes de funcionamento e normas de atendimento preferencial aos clientes. De modo geral, essas informações são repassadas à fábrica como planos e manuais. Para garantir a estruturação do sistema em completo acordo com o consumidor, considera-se ainda como entrada do sistema da qualidade, o conjunto de informações referentes à realidade de mercado, além de estudos e pesquisas sobre preferências do consumidor (PALADINI, 1995)

As saídas para o sistema da qualidade são os produtos acabados que atendem às necessidades, conveniências e expectativas dos clientes, isto é, produto com qualidade. Como resultado da adoção do sistema da qualidade consideram-se como saídas as ações que visam à produção da qualidade, decorrentes da alteração cultural da mão-de-obra da empresa e transformadas em comportamentos, hábitos e atitudes. No sistema da qualidade há setores físicos específicos (laboratórios ou áreas de inspeção), mas a organização das partes segue no sentido de coordenar os esforços pela qualidade de todas as áreas da fábrica. Com isso a estrutura usual torna-se uma grande rede, com interligação e troca de informações entre setores.

Com o decorrer do tempo, as organizações que não tinham qualidade em seus produtos e ou serviços começaram a desaparecer do mercado. A cobrança atual do mercado é que sem produtividade ou sem a eficiência do processo produtivo, dificilmente uma organização irá resistir. Uma organização se torna competitiva quando sustenta todas as suas ações, sobre pilares firmes de qualidade e produtividade. Todo processo que não agrega qualidade causa insatisfação nos clientes e, por conseguinte, torna-se uma das principais causas da perda de negócios.

No ponto de vista de Kilic e Okumus (2005) sem produtividade os custos encarecem, os prazos de atendimento são prejudicados, dando origem a preços e/ou prazos que não atraem o consumidor, contribuindo também para perda de negócios. A realimentação do sistema da qualidade é realizada a partir das reações do mercado e prioriza a prevenção de defeitos que afetem a utilização total do produto. O sistema da qualidade passa a ser o referencial que determina e agrega as funções da qualidade.

O planejamento estratégico é uma das etapas iniciais do processo de gestão, onde cabe a empresa estabelecer ou reformular as suas estratégias dentro de uma visão de futuro. Também neste período são realizadas as definições de políticas, diretrizes e objetivos estratégicos. Além disso, é realizada a leitura dos cenários e o confronto de ambiente externo propício ou adverso, como as ameaças e oportunidade e interno pelos os pontos fortes e fracos da empresa. Oliveira (2005) argumenta que o planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos da empresa. Para Tavares (2005), o planejamento é um processo para transformar o conhecimento em ação, com o suporte de recursos.

Por meio do diagnóstico que se busca antecipar as oportunidades e ameaças para concretizar a visão, a missão e os objetivos da empresa, Vasconcellos e Pagnocelli (2001), informam que as ameaças externas, atuais ou futuras, podem influenciar negativamente no desempenho da empresa. A análise externa é necessária, a fim de adquirir informações que possam vir a influenciar na escolha das estratégias para a empresa, e assim relacionando as ameaças e as oportunidades da mesma.

Na análise do ambiente externo as oportunidades e ameaças podem ser verificadas em muitas áreas ainda não exploradas pela organização na parte de oportunidades e algumas ameaças que com o planejamento estratégico vão ser supridas em grande parte pela empresa. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), um elemento importante da auditoria do ambiente externo da organização é o conjunto de previsões feitas a respeito das condições futuras.

Na análise do ambiente interno é necessária a avaliação periódica das forças e fraquezas de cada negócio. Os pontos fortes e fracos (PORTER, 1999) de uma organização são os perfis de ativos e as qualificações em relação à concorrência, que se combinados com os valores podem determinar o limite interno da estratégia competitiva que a organização pode adotar com êxito. Estratégia é buscar uma vantagem competitiva sobre os concorrentes e, simultaneamente, diminuir a erosão das vantagens atuais (CERICATO et al., 2006).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e Porter (1999), concordam que as estratégias podem ser deliberadas. Isto é, elaboradas para atingir um determinado objetivo, ao mesmo tempo em que podem ser também emergentes, ou seja, estratégias que possam surgir a partir de determinados momentos ou fatos que alterem o curso normal da economia a nível nacional ou internacional.

Durante a elaboração do planejamento estratégico tem-se que definir orçamento, que serve como importante no auxílio das tomadas de decisões. O orçamento (HOJI, 2007) expressa quantitativamente as políticas de compra, produção, vendas, recursos humanos, gastos gerais, qualidade e tecnologia. O orçamento deve ser implementado de acordo com o plano de ação, acompanhando os resultados, corrigindo os eventuais desvios detectados.

Outro item do plano é o estabelecimento do sistema de acompanhamento, mediante o uso de indicadores quantitativos e com prazos estipulados para a aferição dos resultados obtidos. A avaliação da estratégia (OLIVEIRA, 2005) corresponde à fase na qual o administrador verifica se a estratégia foi implementada, se está proporcionando o alcance dos objetivos, desafios e metas da empresa aos quais ela estava relacionada.

Conforme Chiavenato e Sapiro (2004), o processo de controle é composto por quatro etapas: estabelecimento de objetivos ou padrões de desempenho; avaliação ou mensuração do desempenho atual; comparação do desempenho atual com os objetivos ou padrões estabelecidos; e tomada de ação corretiva para corrigir possíveis desvios ou anormalidades.

A vantagem competitiva origina-se do valor criado pela organização e percebido pelos clientes, assim, para uma empresa obter vantagem competitiva, ela precisa adotar estratégias para lidar com as forças competitivas existentes no mercado, classificando-se em: rivalidade entre os concorrentes e entrada de novos concorrentes no mercado, ameaça dos produtos substitutos, poder de negociação dos compradores e dos fornecedores (PORTER, 1999).

A vantagem competitiva (ANSOFF, 1965) está relacionada percepção de tendências de mercado frente aos concorrentes. No entender de Ohmae (1978) a vantagem competitiva passa por um processo evolutivo que envolve a unidade de negócios como um todo e não apenas um produto. Besanko, Drannove e Shanley (2000) interpretam vantagem competitiva como a obtenção de resultado ótimo da empresa no uso racional combinado de seus recursos.

Porter (1999) e Roquebert, Phillips e Westfall (1996), citam que a escolha estratégica é fundamental e impacta no desempenho organizacional, e a adequação das estratégias organizacionais ao ambiente externo torna-se o princípio da competitividade. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) abordam que existe a teoria competitiva na indústria e teoria da competitividade territorial. A primeira refere-se aos estudos na indústria de Porter (1979, 1980) e a segunda baseia-se nos estudos de Cox (1997), Dyer (1996) e Storper (1997), que identifica o envolvimento da comunidade local e seus atores, onde o território em que atua a organização define como a mesma opera.

A gestão estratégica passa a ser uma vantagem competitiva quando identifica, desenvolve e obtém vantagens na conquista dos negócios (South, 1981). Dessa forma, Aaker (1984) expõe que escolher uma estratégia de negócios envolve a decisão de onde competir e o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável. O atingimento da estratégia passa a ser uma vantagem competitiva para a organização, por delinear objetivos estabelecidos previamente ou decorrentes de observações, informações e decisões ao longo do tempo. Ghemawat (1986) demonstra que fontes de vantagem competitiva originam-se de fatores que envolvem a inovação de produto, processos de produção ou capacidade de marketing das organizações.

A qualidade (RICCI, 2003), de modo geral, resgata o valor de quem trabalha, respeita o consumidor/cliente e dá legitimidade social a organização produtora. A qualidade, portanto,

não é apenas um instrumento e uma técnica de venda de bens e serviços, nem uma simples tática de redução de custos e de aumento de produtividade e competitividade. Ela tem relação com o íntimo das pessoas e com toda a organização. Serviço ou produtos de qualidade não só é uma eficiente ferramenta de “venda”, mas também uma vantagem competitiva. De fato, numa economia de mercado em que, muitas organizações fornecem o mesmo serviço, assim, a qualidade dos serviços passa a ser característica obrigatória para a empresa que tem foco no cliente e que busca uma vantagem competitiva. Dentre os serviços prestados (ALMEIDA, 2002) ao cliente, o atendimento destaca-se de modo especial, como um forte instrumento de diferenciação.

Um serviço ao cliente de qualidade é essencial para a manutenção de relacionamento: cliente X fornecedor. Pois, um serviço mal feito pode ter muitas causas e principalmente um produto hortifrutigranjeiros que depende de cuidados especiais para conservação. Diante dos fatos apresentados, vale dizer da preocupação com a atual situação dos serviços e produtos prestados na feira de economia solidária de Santa Maria, RS, e da vital importância dos mesmos para que haja desenvolvimento e geração de emprego e renda.

4 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi realizada na Feira de Economia Solidária de Santa Maria, Rio Grande do Sul em 9, 10 e 11 de julho de 2010, na 6ª feira de Economia Solidária do MERCOSUL. Nesta feira compareceram grupos de Economia Solidária de alguns países do MERCOSUL e de vários estados brasileiros. Devido ao seu nível de profundidade, esse estudo se enquadra como um estudo de caso, visto que o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real.

A pesquisa qualitativa aplicada aos empreendimentos econômicos solidários, não se caracteriza como experimento. Uma vez que o pesquisador não pode manipular comportamentos diretamente, precisamente e sistematicamente, não requer controle sobre os eventos e se utiliza da observação direta, de entrevistas sistemáticas e da habilidade do pesquisador para tratar com uma completa variedade de evidências, documentos, entrevistas e observações. Para a coleta de dados foram aplicados questionários com questões abertas, sendo a amostra composta por um representante de cada associação do país ou estado brasileiro.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os países que participaram da pesquisa foram: Argentina, Moron (2), Uruguai Montevideo (2); Peru (1); e os estados brasileiros são: Bahia – Salvador (1), Santa Catarina (5) (Itajaí, Indaial, Itapema, Blumenau e Timbó Grande); Rio de Janeiro (5) (Rio das Ostras, Duque de Caxias e Rio de Janeiro); Minas Gerais (4), (Belo Horizonte e Uberlândia); Acre – Rio Branco (1); Rio Grande do Sul (2) (São Marcos, Santa Cruz do Sul). Ao todo foram realizadas 23 entrevistas. Na forma solidária, os trabalhadores se organizam com a finalidade de produzir para o seu sustento e de sua família e principalmente para fugir da exclusão social.

A economia solidária (ADAMS, 2010) contém, ao mesmo tempo, aspectos de assistencialismo e de emancipação, o que tem a ver com questões culturais e metodológicas. Portanto, essas associações buscam o combate a fome e a qualidade de vida desses trabalhadores e familiares.

A organização das feiras de economia solidária é uma das alternativas para troca de experiências, por exemplo, o grupo organizado do Uruguai, tem apoio dos governantes de seu país e recebem assistência de instituições de ensino, sendo que na área de gestão, partem do planejamento, qualidade e constantes avaliações dos empreendimentos, visando a auto sustentação, além de inovações na produção e comercialização dos produtos. O Uruguai é um dos países que recebe apoio tanto técnico, de gestão e financeiro das entidades responsáveis pelo desenvolvimento do país. Os Estados de Santa Catarina e Minas Gerais presentes na feira também algumas associações de economia solidária recebem apoio de instituições de ensino e outras entidades

Por outro lado, ao se comparar com o Estado do Rio de Janeiro, onde os grupos presentes na feira não tiveram o apoio nem para o deslocamento do Rio de Janeiro a Santa Maria, para participarem da feira, não recebem assistência, nem do local de origem, e nem de entidades governamentais. Sendo que a organização alternativa do trabalho é formada pelos grupos necessitados de um emprego e renda.

O grande diferencial do Estado do Rio de Janeiro é que os grupos são formados apenas por mulheres, que por inúmeros fatores, são responsáveis pelas despesas da residência e também pela educação dos filhos, e outras, buscam maneiras alternativas para aumentar a renda da família. Na maioria dos casos, onde não possuem apoio de instituições, os modelos são copiados, pois, ao visitarem as feiras, fotografam os produtos para reproduzirem depois, e o que é interessante, que todas as cópias são aperfeiçoadas, agregando algo para diferenciar o produto, ou seja, agregando um novo valor ao produto.

Os produtos apresentados pelo grupo de mulheres eram destinados às atividades de artesanato, onde confeccionavam: almofadas, toalhas de banho, toalhas de mesa, guardanapos, puxa-sacos e guarda-pratos. Além desses produtos, apresentavam uma variedade de bijuterias, incluindo colares, brincos, pulseiras e enfeites para o cabelo entre outras. Nesta exemplificação, o desenvolvimento local e a economia solidária dependem de um desenvolvimento sustentável que possa contar com capital social fortalecido, que integre e mobilize os produtores, por meio de associações e que haja facilidade na comercialização dos produtos.

Mas, a inserção das instituições de ensino, políticas e religiosas para apoiar esse desenvolvimento, deve ser um trabalho integrado e sustentável para gerar melhores condições de vida para a população, isto se refere ao conhecimento que deve ser transmitido por estas instituições.

Também em Santa Catarina, o pessoal recebe apoio de instituição de ensino e prefeituras, sendo esse apoio, local e ajuda de custo para o deslocamento até a feira de Santa Maria e outras feiras que participam no Brasil. Para Sandra (2001) o objetivo do desenvolvimento local é a realização do ser humano por meio da democratização do acesso à informação e formação e às condições materiais e imateriais do desenvolvimento.

Em Santa Maria, ocorre a integração do poder público, principalmente no que se refere a Instituição de Ensino. Inclusive, no Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSM consta a política de cotas, na qual, a tradição da Universidade Federal de Santa Maria se manifesta, como pioneira em programas de inclusão social, por intermédio, entre outros, do PEIES e dos programas vinculados a PRAE; e tendo em vista a necessidade de democratizar o acesso ao Ensino Superior público no País.

Portanto, o presente estudo está alinhado às políticas públicas do Governo Federal, mediante o Programa de Economia Solidária em Desenvolvimento que foi introduzido no âmbito nacional, no contexto de novas realidades do mundo do trabalho com a criação da Secretaria Nacional de economia solidária dentro do Ministério do Trabalho e Emprego.

A partir de 2004, as ações de economia solidária sob responsabilidade da SENAES/TEM passam a contar com orçamento próprio, a partir da inclusão do programa no Plano Plurianual (PPA) do Governo Federal. A partir de então, o Programa Economia Solidária em Desenvolvimento avançou na constituição de uma política pública federal para a economia solidária no País.

Nesse sentido, o Projeto Pedagógico do Curso de Engenharia de Produção da UFSM procura na prática proporcionar ações para:

- Promover a inter-relação dos conteúdos das disciplinas básicas com aqueles das disciplinas profissionalizantes do curso, preconizando o inter-relacionamento e hierarquização dos conteúdos;
- Oportunizar a interação entre a teoria e a prática no desenvolvimento das atividades didáticas;
- Flexibilizar os conteúdos profissionalizantes, a partir da matriz básica de formação profissional, oportunizando ao aluno aprofundar seus conhecimentos naquela área e/ou no tema de maior interesse.

No que tange ao desenvolvimento de competências básicas pelos integrantes do grupo no uso da linguagem escrita e oral, além das áreas de tecnologias de informação e comunicação do Projeto Pedagógico do Curso, destaca-se os seguintes atributos:

- Compromisso com a ética profissional; Iniciativa empreendedora;
- Disposição para auto aprendizado;
- Excelente comunicação oral e escrita;
- Visão crítica de ordens de grandeza;
- Domínio de técnicas computacionais; Conhecimento da legislação pertinente;
- Capacidade de identificar, modelar e resolver problemas;
- Compreensão dos problemas administrativos, socioeconômicos e do meio ambiente e;
- Responsabilidade social e ambiental.

A apresentação dos valores do curso de Engenharia de Produção também confere um caráter multi e interdisciplinar das atividades, mediante os dados constantes no Projeto Pedagógico do curso com a integração entre a graduação e pós-graduação nas atividades de pesquisa e extensão.

Dessa forma, a linha metodológica desenvolvida pelo curso de Engenharia de Produção estabelece a integração entre o ensino, a pesquisa e a extensão, como metas constantes e integradas na UFSM, portanto, como órgão público federal poderá transmitir conhecimento técnico e gestão de negócios aos empreendedores da economia solidária.

6 CONCLUSÕES

Os empreendimentos econômicos solidários podem ser uma alternativa estratégica para o desenvolvimento local sustentável, mas cabem as prefeituras, universidades e dioceses e outras entidades ajudar esses empreendedores a reconhecerem a prática de gestão e relações de trabalho, elementos fundamentais nesse processo de mudança. A feira de economia solidária de Santa Maria, RS é referência nacional havendo articulação de uma rede de parcerias que hoje é um importante mecanismo a ser adotado para o desenvolvimento dessas organizações.

A economia solidária, dentre outras políticas tem se mostrado um importante mecanismo de combate ao desemprego e à exclusão social. Trata-se de uma construção solidária que induz ao desenvolvimento local principalmente, quando apresentada como política pública auxiliada por prefeituras, universidades, Dioceses e entre outras entidades. No entanto, ficou evidenciada a importância, para esses empreendimentos, do apoio das universidades por meio do conhecimento tanto sobre gestão empresarial como também deve interferir no cerne das contradições e dos conflitos que reconhece à sua volta, realizando ações que beneficiem a sociedade com que interage.

Assim, é de fundamental importância que os trabalhadores para formarem e organizarem seus empreendimentos tenha o apoio de instituições, e de Incubadoras universitárias sendo organizadas parcerias, tanto com instituição pública como privada. Mesmo enfrentando dificuldades, a economia solidária cresce e são significativos os resultados e benefícios no campo da geração de trabalho e renda, na melhoria da qualidade de vida e do desenvolvimento local e meio ambiente.

A economia solidária é um desafio, sendo um conjunto de ações que vai criando sua própria dinâmica, abrindo vários caminhos num campo aberto de possibilidades de reconstrução. Os alunos de graduação e pós-graduação em Engenharia de Produção serão envolvidos, para dar assistência as associações de economia solidária, sob orientação de docentes que possuem capacidade de gerar produtos ou processos para a sociedade, além de descobertas de novas linhas de extensão, ensino e pesquisas na UFSM.

Ações desse tipo contribuem de forma positiva com a transformação e resolução de problemas da sociedade, como a inclusão de grupos sociais, o desenvolvimento humano pela transferência de conhecimentos e a inovação de tecnologias de autogestão e auto sustentabilidade.

Portanto, tudo isso permite a integração entre a Universidade e as organizações mediante a pesquisa, ensino e extensão voltados para a economia solidária. A imersão de cursos de qualificação, os participantes estarão aptos a entrar em atividades de pré-incubação e incubação universitária de empreendimentos de economia solidária e outras associações e cooperativas populares urbanas e rurais.

PUBLIC POWER AND POWER PRIVATE: DIRECTED TO THE INTERESTS OF SOCIAL ECONOMY

ABSTRACT: The present proposal is aimed at investigating the importance of UFSM in the management plans of the solidary economy for the municipality of Santa Maria and meet the precept of the indissociability of teaching, research and extension, involving the students of graduate and post-graduate degree in Production Engineering. The survey data was performed on Friday Solidary Economy of MERCOSUR, on days 9, 10 and July 11, 2010, in Santa Maria, RS. The structured questionnaire with 16 open questions and question mainly, support and benefits that they receive from teaching centers, city halls, religious groups among others. In the result it was evidenced that the MERCOSUR countries and Brazilian states with support of political bodies, religious education or are undertaking that develop more quickly, due to the contribution in the light of the practice of self-management and increases the possibilities of sustainability in relation to association of persons where each seizing with the other.

Keyword: Social economy. Quality management. Strategy and planning.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AL-TMEEMY, S.M.H.; ABDUL-RAHMAN, H.; HARUN, Z. Contractors' perception of the use of costs of quality system in Malaysian building construction projects. **International Journal of Project Management**, v. 30, n. 7, p. 827-838, 2012.

AAKER, D. A. How to select a business strategy. **California Management Review**, v. 26, n. 3, p. 167-181, 1984.

ADAMS, Telmo. **Educação e Economia Solidária**. Editora Idéias e Letras. São Paulo, 2010.

ALMEIDA, Sergio. **Ah! Eu não acredito**: Como cativar o cliente por meio de um fantástico atendimento. 53. ed. Salvador: Casa da qualidade, 2001.

ALLEN, L.C. Role of a quality management system in improving patient safety: laboratory aspects. **Clinical Biochemistry**, v. 46, n. 13-14, p. 1187-1193, 2013.

ANANIAS, Patrus. **Discurso como Ministro do Desenvolvimento Social e Combate a Fome**. Jornal de Economia Solidária de Santa Maria, RS. 2010.

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy**. Harmondsworth: Penguin, 1965.

ARRUDA, Marcos. Economia Solidária e o renascimento de uma sociedade humana matrística. Disponível em: <https://infotek.awele.net/d/f/1794/1794_POR.pdf?public=ENG&t=.pdf>. Acessado em: 27 de julho de 2010.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M. **Economics of strategy**. New York: Wiley, 2000.

BONDUELLE, G. M. **Avaliação e análise dos custos da má qualidade na indústria de painéis de fibras duras**. Florianópolis, SC. Dissertação de Mestrado, UFSC, 1997.

BUZZATTI, Alan Patrik. **A economia popular solidária frente às transformações contemporâneas no mundo do trabalho**. Centro de Ciências Sociais e Humanas. Programa de Pós-Graduação em Integração Latino- Americana. Dissertação de Mestrado. UFSM, Santa Maria: 2007.

BROCKA, Bruce; BROCKA, M. Suzanne. **Gerenciamento da Qualidade**. Tradução e revisão técnica Valdênio Ortiz de Sousa. São Paulo: Makron Books, 1994.

CAMPOS, V. Falconi. **Gerência de Qualidade Total**: Estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira. Belo Horizonte. Editora Bloch, 1990.

CARUANA, M.E.C; SRNEC, CC. Public Policies Addressed to the Social and Solidarity Economy in South America. Toward a New Model? **Voluntas**, v. 24, n. 3 p. 713-732, 2013.

CHATTERTON, P. Making autonomous geographies: Argentina's popular uprising and the 'Movimiento de Trabajadores Desocupados' (Unemployed Workers Movement). **Geoforum**, v. 36, n. 5, p. 545-561, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier; 2004.

CERICATO, AMARAL, COSTA, BOFF. Simpósio Latino-Americano de Estratégias Brasil. **In**: Encontro Luso- Brasileiro de Estratégias, Balneário Camboriú. Itajaí: Univali; 2006.

COX, K. R. **Spaces of globalization: reasserting the power of the local**. New York: The Guilford Press, 1997.

CROSBY, Philip B. Quality leadership. **Executive Excellence**, v.10, n. 5, p. 3-5, 1990.

DEMING, W. E. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro. Marques Saraiva. 1990.

DYER, J.H. Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 1, pp. 271-291, 1996.

FEIGENBAUM, Armand V. **Controle da qualidade total**: gestão e sistemas. (tradução Regina C. Loverri) v. I, Makron Books. São Paulo. 1994.

GHEMAWAT, P. Sustainable advantage. **Harvard Business Review**, v. 64, n. 5, p. 53-69, 1986.

GODOY, L.P et al. Uma análise da satisfação dos consumidores da feira de economia solidária de Santa Maria. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering (IJIE)**, v. 2, n. 4, p. 133-155, 2010.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e orçamentária**: Matemática Financeira Aplicada, Estratégias Financeiras e Orçamento Empresarial. 7. Ed. Atlas, São Paulo. 2007.

JURAN, J. M.; GRYNA, Frank M. **Controle da qualidade** – Handbook: conceitos, políticas e filosofia da qualidade. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

KILIC, Hasan; OKUMUS, Fevzi. Factors influencing productivity in small island hotels: Evident from Northern Cyprus. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 17, n. 4, p. 315-331, 2005.

LEMAITRE, A.; HELMSING, A.H.J. Solidarity economy in Brazil: movement, discourse and practice analysis through a Polanyian understanding of the economy. **Journal of International Development**, v. 24, n. 6, p. 745-762, 2012.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. **Senaes**. Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária (Sies): Anexo 1. Termo de Referência. Brasília, 2004.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO DO BRASIL. **Coordenação Geral de Emprego e Renda**. Coordenação do PROGER. PROGER nos Municípios - 2004 - PB. 2008. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/proger/2004/PROGER_Munic_2004_PB.xl>. Acesso em: 20 de julho de 2010.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul Ltda; 2000.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da Estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4 ed. Porto Alegre: Bookmann; 2006.

OHMAE, K. **Effective strategies for competitive success**. The McKinsey Quarterly, v. 20, n. 2, p. 50-59, 1978.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceito, metodologia e práticas. 22 ed. São Paulo: Atlas; 2005.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade no Processo**: a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. 2a Ed. São Paulo: Atlas, 2004, 339 p.

PARAST, M.M; ADAMS, S.G. Corporate social responsibility, benchmarking, and organizational performance in the petroleum industry: a quality management perspective. **International Journal of Production Economics**, v. 139, n. 2, p. 447-458, 2012.

PORTER, M. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

_____. The structure within industries and companies' performance. **The Review of Economics and Statistics**, v. 61, n. 2, p. 214-227, 1979.

_____. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise da indústria e da concorrência. 8. ed., Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

PROJETO ESPERANÇA: **Cooesperança. Santa Maria/RS**. Disponível em: <www.esperancacooesperanca.org.br>. Acesso em: 28 de agosto de 2010.

RICCI, S. M. **Qualidade Total no Ensino Superior: estudo de caso na UNIMEO/CTESOP de Assis Chateaubriand-PR**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

ROQUEBERT, J. A.; PHILLIPS, R. L.; WESTFALL, P. A. Markets vs. management: what 'drives' profitability? **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 8, pp. 653-664, 1996.

SINGER, Paul. **Crise não acabou para quem perdeu o emprego**. (2010) disponível em: <<http://www.brasilautogestionario.org/category/crise-mundial-2007-2008-2009/>>. Acesso em: 28 de agosto de 2010.

SOUTH, S. E. Competitive advantage: the cornerstone of strategic thinking. **The Journal of Business Strategy**, v. 1, n. 4, p. 15-25, 1981.

STORPER, M. **The regional world**: territorial development in a global economy. New York: The Guilford Press, 1997.

VASCONCELOS, Paulo. PAGNOCELLI Dernizo. **Construindo estratégias para vencer**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus; 2001.

VEIGA, Sandra M. **Elementos para um projeto de Sócio-Economia Solidária**. Revista Proposta. n. 88/89 Março/Agosto de 2001.

VIEIRA, Elias Medeiros. **Cooperativas de Trabalho**: estudo do cooperativismo intermediador de mão-de-obra e seus reflexos para o trabalhador brasileiro. Santa Maria: MILA, 2005.

Originais recebidos em: 26/06/2013

Aceito para publicação em: 12/09/2013